



# **PROJETO DE GRADUAÇÃO**

## **UM ESTUDO DE CASO SOBRE MODELOS DE NEGÓCIOS DE EMPRESAS DO SETOR FINANCEIRO**

Por,  
**Pedro Henrique Rocha Leite**

**Brasília, Julho de 2019**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

FACULDADE DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

# PROJETO DE GRADUAÇÃO

## **UM ESTUDO DE CASO SOBRE MODELOS DE NEGÓCIOS DE EMPRESAS DO SETOR FINANCEIRO**

POR,

**Pedro Henrique Rocha Leite**

**Professor Orientador**

Prof. Annibal Affonso Neto, UnB/ EPR

---

Brasília, Julho de 2019

## RESUMO

O propósito desse projeto é analisar um modelo de negócio vigente em uma empresa específica do setor financeiro, sediada no Brasil, uma gestora de investimentos independente. A luz dos conceitos de gestão estratégica, este estudo de caso qualitativo analisou e diagnosticou o modelo de negócio anterior, colocando em evidência as principais áreas que necessitavam de ajustes. Em sequência, essa parte do estudo apresenta os resultados da implementação das melhorias feitas baseada no diagnóstico inicial.

**Palavras-Chave:** Modelo de Negócio, Estudo de Caso, Gestão Estratégica, Consultoria Financeira Independente, Gestora de Investimentos Independente, Agregar Valor.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	7
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.3 JUSTIFICATIVA DO PROJETO .....	8
1.4 METODOLOGIA .....	14
1.5 RESULTADOS ESPERADOS .....	14
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA .....	15
2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS .....	16
2.3 METODOLOGIAS DE MODELO DE NEGÓCIOS .....	18
2.3.1 Canvas .....	18
2.3.2 Effectuation .....	23
2.4 AGREGAÇÃO DE VALOR EM SERVIÇOS FINANCEIROS .....	25
2.5 TÉCNICAS DE ENTREVISTAS .....	27
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA .....	28
CAPÍTULO 4 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	29
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO ATUAL.....	31
CAPÍTULO 6– ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO APRIMORADO .....	34
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>40</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação dos nove blocos do modelo de negócio.....	19
Figura 2 - Ferramenta Business Model Canvas .....	20
Figura 3 - Ciclo Effectual.....	24
Figura 4 – Crescimento do Faturamento .....	36

# INTRODUÇÃO

Atualmente, conforme Orofino (2011), as organizações operam em ambientes turbulentos, e com a transformação das economias industriais, informação e conhecimento são cruciais para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e expansão do negócio. O conhecimento gerado pelas empresas consiste em seu ativo central, produtivo e estratégico, de forma que as organizações estão se transformando, passando a viver na era da informação.

Para que as organizações consigam se manter competitivas, precisam definir um modelo de negócios correto antes de se lançar no mercado e, adaptá-lo constantemente frente às respostas do mercado; ou gerenciar incertezas. Para isso, a empresa precisa compreender como funciona o seu negócio, internamente (as atividades e recursos essenciais), e externamente (a maneira como o produto/serviço é oferecido aos clientes), para desta forma delinear um modelo de como o negócio irá funcionar, guiando a execução da estratégia para colocá-la em prática. (OROFINO, 2011). O estudo e o desenvolvimento de um modelo de negócio farão com que a instituição compreenda o que faz e por quê; além de como, quando, onde, porque e para quem irá entregar um valor.

Aproveitando a oportunidade de estar inserido em um ambiente com acesso às informações e aos dados-chaves sobre um negócio real, além da colaboração dos fundadores e administradores de tal empresa, o autor desse estudo resolveu realizar um estudo de caso em sua empresa pois ele teria acesso e até relativa autonomia para aplicar as ferramentas necessárias a fim de que os resultados apresentados no final fossem relevantes.

O motivo de ter acesso facilitado foi primordial na escolha do caso a ser estudado, ademais, o fato de se aprofundar nessa pesquisa ainda traria melhorias na vida profissional do autor do estudo, uma vez que a pesquisa feita será na sua área de atuação e poucos são os que dominam as estratégias de negócios do setor do mercado financeiro.

O presente trabalho, portanto, apresenta uma pesquisa baseada em um estudo de caso de como o modelo de negócio vem sendo adaptado ao longo da vida da instituição financeira analisada, muitas das mudanças realizadas ocorreram objetivadas em melhorar o serviço oferecido e/ou crescer no mercado. Serão utilizados conceitos de gestão estratégica e ferramentas de análise de modelo de negócio que melhor se adequem ao estudo de caso.

Além do projeto ser utilizado para a graduação no Curso de Engenharia de Produção na UNB, onde em sua primeira etapa avaliou-se e diagnosticou-se o modelo de negócio atual, entendendo se este se apresentava em sua melhor versão possível ou se existiam lacunas que podiam ser

melhoradas. Ao final, o diagnóstico apresentado indicou as principais áreas que mereciam os principais modelos de negócios existentes e formas de agregar valor aos negócios.

De forma cronológica, o projeto se organizou em seis capítulos: O primeiro deles é destinado a introdução do projeto e aos objetivos gerais e específicos do estudo de caso realizado.

O capítulo seguinte detalha o referencial teórico usado na construção do trabalho, engloba toda a literatura científica na qual a análise do modelo de negócio será fundamentada.

Já o terceiro capítulo apresenta a metodologia de estudo de caso, utilizada para fazer a análise e o diagnóstico do modelo de negócio em questão. Em seguida, o quarto capítulo detalha a empresa de consultoria financeira independente em que o estudo será desenvolvido.

Em sequência, o quinto capítulo apresenta a análise em si deste trabalho, realizada com o auxílio da ferramenta previamente escolhida. Desta forma, destacando os principais pontos que podem ser aprimorados. Por fim, no sexto capítulo é apresentada a conclusão e o diagnóstico feito será apresentado com mais detalhes.

## **1.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar o modelo de negócio de uma consultoria financeira independente através das ferramentas que mais se adequem ao caso, desenvolver um diagnóstico sobre o que pode ser aprimorado. Após o diagnóstico realizado, aplicar sugestões de melhorias e em seguida avaliar seus resultados no modelo original.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar e descrever o modelo de negócio utilizado pela empresa em que o estudo será focado.
- Analisar o modelo de negócio atual de acordo com a ferramenta/modelo de análise adotado.
- Apresentar os resultados das melhorias propostas no modelo de negócio através da análise e diagnóstico realizados no início do estudo.

### **1.3 JUSTIFICATIVA DO PROJETO**

O estudo de caso na empresa analisada foi realizado inicialmente por fins acadêmicos para Projeto de Graduação de conclusão de curso, organizado em seis capítulos. Como motivo complementar, em razão da área de atuação do estudo ser o campo profissional de atuação do autor do estudo, o fato de realizar uma pesquisa aprofundada na empresa em que ele atua e obter dados sensíveis e atuais sobre o mercado, a experiência adquirida nesse trabalho, juntamente com o conhecimento adquirido, se tornam diferenciais competitivos para esse profissional.

Com isso, esse projeto se deu com a intenção de aumentar o repertório e aprimorar o âmbito profissional do autor do estudo, de forma complementar a realizar seu projeto de graduação. Por fim, como mais um motivo para a realização desse estudo, poder avaliar o modelo de negócio da empresa em que atua, trazendo inteligência de mercado para os seus administradores e criando um modelo de avaliação de modelo de negócios que possa ser replicado; seja no setor financeiro, novamente; seja em outro qualquer outro setor, fazendo as alterações necessárias.



## **1.4 METODOLOGIA**

A metodologia adotada nessa pesquisa é o estudo de caso qualitativo. O estudo de caso nada mais é que uma pesquisa qualitativa e exploratória direcionada a um estudo detalhado de poucos objetivos de forma a permitir seu amplo conhecimento. A maior característica dessa abordagem é de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o “caso”.

Como delimitar o que é um “caso”? Quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade, uma nação um ambiente em geral. Pode também ser uma decisão, uma norma, uma política, um processo, um incidente, um evento e entre inúmeras variáveis. Brewer & Hunter (1989, citados em Punch, 1998: 152) propõem seis categorias de “caso” passíveis de serem estudados na investigação em Ciências Sociais e Humanas: indivíduos; atributos dos indivíduos; ações e interações; atos de comportamento; ambientes, incidentes e acontecimentos; e ainda coletividades.

O caso a ser analisado nesse estudo será uma empresa de planejamento financeiro independente com sua sede principal em Brasília. Por fim, a abordagem utilizada nesse estudo será a qualitativa: interpretação de fenômenos e atribuição de significados, considerando que há relação indissociável entre mundo objetivo e subjetividade do indivíduo.

## **1.5 RESULTADOS ESPERADOS**

Ao final do estudo feito na empresa em questão, baseado na literatura científica, espera-se primeiramente que se adquira um conhecimento mais profundo sobre os modelos de negócios e sobre o mercado em que a empresa se insere. Em relação aos resultados do estudo, espera-se realizar com clareza uma análise do modelo atual na empresa, propondo um diagnóstico com os pontos a serem ajustados de acordo com o referencial teórico utilizado.

Com a aplicação do diagnóstico realizado e suas propostas de melhorias implementadas, apurar os resultados encontrados e entender as melhorias realizadas no caso em questão através desse estudo.

## **Capítulo 2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA**

A gestão estratégica é hoje um dos principais desafios de executivos em todas as organizações. O cenário dos negócios está cada vez mais imprevisível, dinâmico e competitivo, reforçando a necessidade de gerenciar a estratégia de forma contínua.

Em sua essência, a gestão estratégica deve otimizar os processos da empresa, visando a qualidade e redução de desperdícios, além de, paralelamente, estar alinhada com a necessidade do mercado e a demanda que está por vir. Duas macroatividades complexas e difíceis de serem desenvolvidas em conjunto. Neste mesmo sentido, um estudo da Ernest & Young revela que do ponto de vista da avaliação das empresas, mais importante do que a estratégia em si, é a sua implementação e para garantir que seja feita de forma efetiva, é preciso gerenciá-la. Entretanto, gerenciar é uma atividade complexa e requer uma mudança cultural dos executivos e dos colaboradores.

Oliveira (2001), afirma ainda que o PE deve apresentar uma visão integrada e global da empresa, ou seja, deve partir de uma análise estratégica, que compreende o negócio, desenvolvida através dos seus setores de atividade, a fim de que os resultados passem a orientar as avaliações estratégicas, visando definir os grandes direcionamentos que devem ser seguidos dentro do horizonte planejado.

Complementando a ideia anterior, de acordo com (ANSOFF, 1977), um PE eficaz exige que as organizações disponham de profissionais capacitados e capazes de gerir estas mudanças, utilizando estratégias alinhadas às necessidades dos clientes, consequentemente ao mercado.

Ainda para Ansoff (1977) como produto-mercado, o vetor de crescimento futuro da empresa, a vantagem competitiva e a sinergia entre a empresa e os novos produtos formam a importância atribuída aos ambientes em que a organização está inserida, no âmbito da estratégia.

Muitas organizações se dedicam, de forma acertada, a desenvolver uma ótima estratégia, concentrando seus principais executivos em complexos ciclos anuais de reflexão e formulação da estratégia. Falham, entretanto, após o encerramento dessa atividade, esquecendo-se de que o produto desta reflexão deve ser gerenciado para ser implementado com sucesso.

Segundo Ansoff (1981, p. 117), a estratégia é “o conjunto de linhas de ação que objetivam empreender um relacionamento dinâmico à organização, preocupando-se com a maneira pela

qual a empresa se relaciona com o meio ambiente novo e dinâmico, para garantir sua sobrevivência e crescimento”. Alinhado com o conceito de Mintzberg (2000, p. 16), a estratégia pode ser entendida a partir do que ele chamou de 5 Ps. Segue abaixo as cinco diferentes definições para a palavra estratégia, apontadas pelo autor, e cada uma destas definições está associada a uma escola do pensamento estratégico.

1. Estratégia como plano: uma direção, um curso de ação para o futuro, guiando a organização para o alcance de sua estratégia;
2. Estratégia como padrão: consistência de comportamento ao longo do tempo, no qual a organização deve manter este comportamento com a finalidade de atingir os objetivos de sua estratégia;
3. Estratégia como posição: localização de determinados produtos em seus mercados, criando uma posição única e valiosa, impedindo a ação das organizações concorrentes;
4. Estratégia como perspectiva: a maneira mais correta da organização realizar suas atividades, conforme sua visão estratégica;
5. Estratégia como truque: realizando manobras com o intuito de ludibriar as ações das concorrentes.

Kaplan e Norton (2004 p. 5-7), por meio do estudo do planejamento estratégico, descrevem a estratégia de uma organização como sendo a maneira de como ela pretende criar valor para os acionistas, clientes e cidadãos. Neste contexto, identificou-se a necessidade de se elaborar a estratégia não apenas na perspectiva financeira, mas em quatro perspectivas (Perspectivas Financeira, Clientes, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento) que se completam, garantindo uma estratégia mais consistente para a organização e seus *stakeholders*. Baseando-se nessas perspectivas é que a análise do modelo de negócio neste estudo de caso se desenvolverá. Estas perspectivas propiciam a concepção de uma estratégia mais consistente para as organizações, gerando valor para seus *stakeholders*.

## **2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS**

Um modelo de negócio, por definição de Osterwalder e Pigneur (2011), consiste na descrição simplificada das atividades de oferta de produtos e serviços de uma organização, tendo como

função o auxílio na forma de realizar negócios sob condições de incerteza. Temos vários autores que se complementam na definição desse conceito.

Wikström et al. (2010) conceituam o modelo de negócio como um valor gerado a partir de combinação de uma série de recursos entregue aos clientes e outras partes interessadas, e a forma como a empresa obterá ganhos financeiros dos parceiros que consumiram o valor produzido. Zott e Amit (2010) corroboram a afirmação de Wikström et al. (2010), ao descreverem que o modelo de negócio objetiva criar valor total para todas as partes envolvidas por meio da interação entre a proposição de valor da empresa, suas fontes de receita e mecanismos de obtenção de lucro. Por outro lado, Afuah (2004), enfatiza a questão do modelo econômico na sua concepção de modelo de negócio, descrevendo-o como o conjunto de atividades executadas por uma empresa para fornecer benefícios aos seus clientes, e, em contrapartida obter lucro. Essas ideias complementam a definição de que vários fatores devem ser avaliados e abordados para a definição do modelo de negócio de uma organização.

Teece (2010) define o modelo de negócio como um conjunto de dados e outras evidências que apresentam a proposta de valor aos clientes, a estrutura viável de receitas e os custos para entregar esse valor. Os fatores que devem ser definidos na concepção do modelo de negócio englobam a definição das tecnologias e as características a serem incorporadas ao produto/serviço, os benefícios que o produto/serviço entregará ao cliente, os mercados-alvo, as fontes de receita disponíveis e os mecanismos para converter parte dos pagamentos recebidos em lucro. Reiterando, um modelo de negócio explicita e mensura o que os clientes querem, como querem e o quanto estão dispostos a pagar, descreve como uma empresa deve se organizar para atender às necessidades do público-alvo em questão, e obter os lucros provenientes das vendas.

Para criação de uma nova empresa ou concepção de negócio, a primeira coisa a se fazer para decidir o que a empresa irá entregar, quem serão os clientes, o que o produto oferece ao cliente, qual nicho atacará e outras inúmeras características que irão agregar personalidade ao negócio; deve-se delimitar o modelo de negócio. Chesbrough e Rosenbloom (2002). Um modelo de negócio define a forma como a empresa irá ganhar dinheiro especificando sua posição na cadeira de valor. O modelo de negócio deve contemplar as seguintes funções: 1) articular a proposição de valor aos usuários; 2) identificar os mercados alvo; 3) determinar as formas de obtenção de receitas; 4) definir a estrutura da cadeira de valor necessárias a criação de distribuição do valor; 5) descrever os recursos necessários para a criação da cadeia de valor; 6)

demonstrar a estrutura de custos e o lucro potencial; 6) posicionar a empresa no mercado conectando a empresa aos fornecedores e clientes, e 8) orientar a organização na formulação de estratégias competitivas para obter vantagens frente aos concorrentes. (CHESBROUGH, 2010).

Existem autores que acreditam em uma definição mais abrangente, onde o modelo de negócio não representa somente uma definição de proposta de valor, estrutura de custos, modelo de receitas e alguns recursos. Por exemplo, Magretta (2002) defende que o conceito é de um sistema integrado das interdependências advindas do conjunto de atividades, estruturas e processos de uma empresa. Portanto, a autora acredita que a proposta de valor de um negócio é formada pela união de diversas partes do empreendimento, criando um valor apropriado, agregando personalidade.

Em suma, o modelo de negócio é uma representação dos elementos-chave de um empreendimento: o que será vendido (proposta de valor), a quem será comercializado (segmento de clientes), quais são os processos essenciais para o desenvolvimento do produto/serviço (incluindo a estrutura de custos) e como ocorrerá a interação mercadológica entre empresa e clientes. Segundo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011b) o modelo de negócio é um esquema que guiará a empresa desde a definição até a implementação da estratégia, por meio das estruturas, processos e sistemas organizacionais. Isto é, de forma simples, um modelo de negócio é formado pela descrição dos fatores essenciais para um empreendimento criar valor, e na definição de todas as relações que ocorrerão entre o mercado e a empresa.

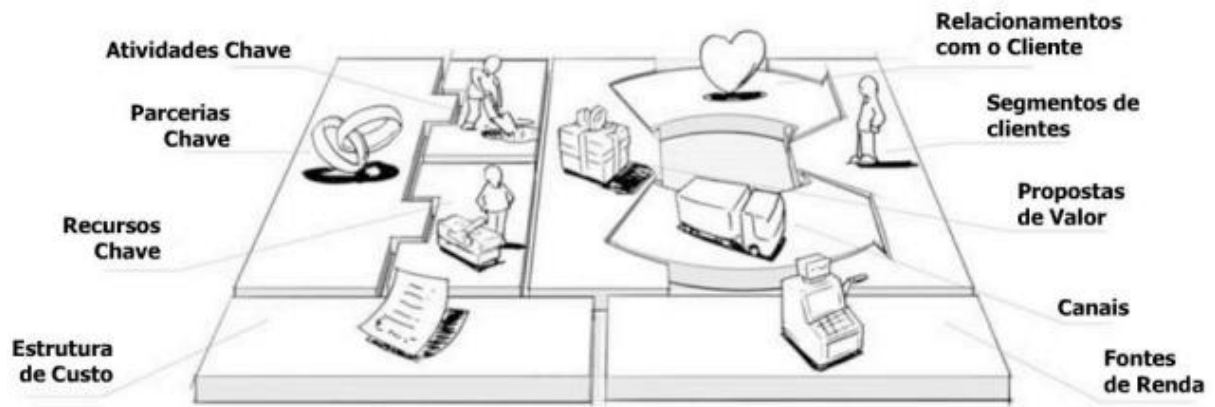
## **2.3 METODOLOGIAS DE MODELO DE NEGÓCIOS**

### **2.3.1 Canvas**

A partir dos nove blocos constitutivos do modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2011), os autores aumentaram sua forma de expor, desenvolvendo uma ferramenta com “linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011b, p.12), designada Business Model Canvas, exposta na figura 1 em um esquema conceitual.

A representação abstrata dos nove grupos que compõem um modelo de negócio proposto por Osterwalder (2004b), apresentados na figura 1, mostra um cenário interativo, onde é possível visualizar as prováveis interações entre as áreas, e explicitar facilmente o relacionamento e as trocas entre os ambientes e os atores. A partir deste Osterwalder e Pigneur (2011)

transformaram o esquema conceitual business Model canvas (figura 2) em um mapa visual, como uma ferramenta dinâmica para criação, modificação, compreensão e inovação de modelos de negócios. (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011b).



**Figura 1:** Representação dos nove blocos do modelo de negócio.  
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011b, p.18-19)

O objetivo dos autores ao desenvolver essa ferramenta foi permitir a qualquer pessoa interessada criar ou modificar um modelo de negócio, uma vez que business model canvas apresenta uma linguagem clara, possibilitando o intercâmbio de ideias entre os envolvidos no processo de modelagem do negócio (OROFINO, 2011).



**Figura 2:** Ferramenta Business Model Canvas.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011b, p.44)

A ferramenta é formada por um mapa visual que irá orientar a organização no desenvolvimento de uma estratégia organizacional. Utilizando-se o canvas é possível alinhar e ilustrar as ideias, o que garante uma melhor compreensão entre todos os integrantes da equipe de modelagem de negócio sobre o cenário atual e futuro da empresa. (OSTEWALDER, PIGNEUR, 2011b; OROFINO, 2011).

O canvas pode ser dividido em duas partes em decorrência da maneira como estes elementos estão dispostos, um lado emocional (esquerdo), abordando questões relacionadas a relacionamento e interação entre os atores; e um lado lógico/racional (direita), cujo foco está na eficiência do processo. A proposição de valor está no centro, representando a razão para qual cada lado de desenvolve (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011b).

Segundo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011b), business model canvas consiste em uma ferramenta muito útil, fácil e pratica de usar, uma vez que, apresenta toda a lógica do negócio ao mesmo tempo, promovendo a compreensão, o diálogo, criatividade e análise. Os nove blocos básicos que compõem o modelo de negócio de Osterwalder e Pigneur (2011a) estão inclusos dentro de quatro macro áreas: clientes (proposição de valor), oferta de valor (segmento de clientes, canais e relacionamento), infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e

principais parcerias) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita). (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011a).

A tabela 1 apresenta com maiores detalhes os nove componentes deste modelo. O mais interessante é que nenhum dos nove elementos constitutivos do canvas são considerados como novos pelos empresários, mas a representação do modelo do negócio de maneira holística e em apenas uma folha de papel é algo surpreendentemente novo para a maioria dos empreendedores (FRITSCHER; PIGNEUR, 2010).



**Quadro 1:** Os nove blocos do modelo de negócio e suas características. Fonte: Adaptado de Osterwalder (2004, pp. 43); Osterwalder e Pigneur (2011b, pp. 20-41).

Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
<b>Proposição de valor</b>	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
<b>Segmentos de cliente</b>	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
<b>Canais</b>	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.	Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrado à rotina dos clientes?
<b>Relacionamento com clientes</b>	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes.	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
<b>Recursos principais</b>	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
<b>Atividades-chave</b>	Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
<b>Parcerias principais</b>	Principais rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
<b>Estrutura de custo</b>	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?
<b>Fontes de receita</b>	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente.	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Partindo para a parte prática, para a construção de um canvas, Osterwalder e Pigneur (2011b) recomendam que o canvas seja impresso e as ideias construídas por meio de post-its, desta forma é possível que várias pessoas possam discutir juntas os elementos do canvas. O uso do post-it é para deixar o processo mais dinâmico e flexível, de forma a modificar as propostas e ideias de forma rápida e prática. O processo é colaborativo e bastante dinâmico. Essa atividade de construção de um modelo de negócio é o ponto de partida para uma empresa, entretanto, cada organização pode personalizar o método adaptando-o a sua realidade. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011B).

O uso da ferramenta business model canvas permite que seja feita uma avaliação das diferentes áreas do empreendimento e suas interações. Assim, a construção de um modelo de negócio ocorre entendendo seus recursos e processos para atender a demanda dos clientes e obter lucro.

### **2.3.2 Effectuation**

A teoria *effectuation*, criada pela professora da Universidade de Virgínia Saras Sarasvathy, surgiu exatamente a partir da necessidade de responder a essa pergunta que vem sendo debatida há décadas: “o que faz com que os empreendedores se tornem empreendedores?”. Qual a razão de desenvolverem seu negócio?

Logo, o a metodologia do *effectuation* propõe que existe uma lógica comum aos empreendedores experientes de diversas indústrias, localidades e idades. É uma “lógica de pensamento usada por empreendedores experientes para construir negócios de sucesso, descoberta por meio de pesquisas científicas”.

O *effectuation* é constituído por cinco princípios criados a partir de técnicas que os empreendedores utilizam para reduzir as previsões sobre o futuro e, assim, conseguir criá-lo. São eles:

Princípio 1 – Pássaro na Mão (trabalhar com o que você tem): as possibilidades imaginadas para o negócio pelo seu gestor se originam a partir do que eles possuem no momento, ou seja, a partir de quem ele é, o que ele já sabe e quem ele conhece.

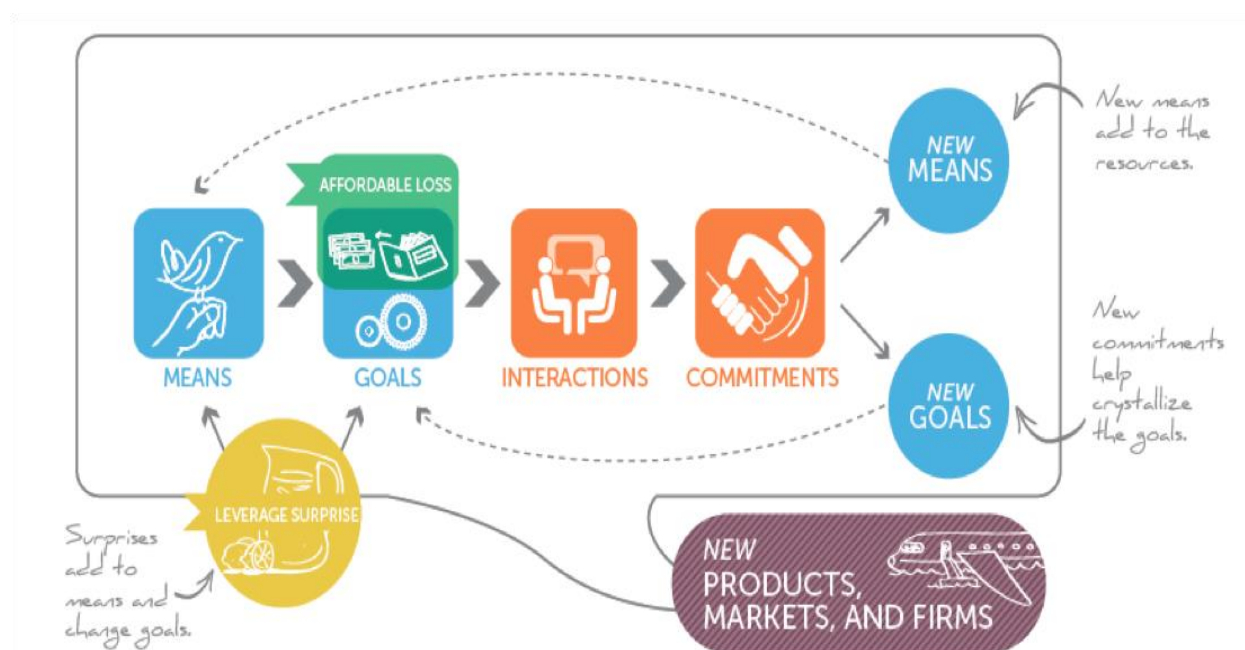
Princípio 2 – Perdas Toleráveis (apostar o que se pode perder): aplica-se ao seu negócio o risco limitado ao que eles podem perder em cada etapa, ao invés de buscarem oportunidades dentro do conceito “ou tudo ou nada”.

Princípio 3 – Limonada (fazer do limão uma limonada): a lógica da modelo *effectual* aceita o fator surpresa ao invés de ficar construindo diferentes cenários “e se?”. Utiliza-se as más notícias e surpresas como possibilidades de se criar um novo mercado para o negócio.

Princípio 4 – Colcha de Retalhos (formar parcerias): construir parcerias com potenciais *stakeholders*. Obter comprometimento destes parceiros-chave nos estágios iniciais de um negócio reduz a incerteza e faz com que se criem novos mercados com os reais interessados.

Princípio 5 – Piloto de Avião (controle x previsão): concentrar as energias e os recursos em atividades que se consiga controlar, os modelos de negócio de sucesso são os que confiam que suas ações tem maior chance de alcançar resultados. Uma visão *effectual* do mundo é direcionada pela crença que o futuro não é previsível e portanto, deve ser construído.

A metodologia consiste em utilizar esse ciclo de pensamento no modelo de negócio, o ciclo *effectual*. Esta ferramenta apresenta um processo de pensamento que possibilita a criação de produtos, mercados e novos negócios. Não se propõe, porém, a ser um método passo a passo do que e quando deve ser feito, mas sim uma técnica heurística que se aplica de forma única e universal aos desafios enfrentados pelos responsáveis pelos negócios.



**Figura 3 - Ciclo Effectual**

Fonte: adaptado <http://www.acaocriativa.com/empreendedorismo-e-inovacao-workshops-de-effectuation/> - Acessado em 09/07/2019 às 21:39.

Nas duas primeiras etapas, o dono do negócio imagina diversos objetivos a partir dos meios e recursos que possui. Esses objetivos devem estar enquadrados de acordo com risco que ele escolhe correr, ou seja, das “perdas toleráveis”. A construção e a luta pela conquista desses objetivos são partes diferentes da trajetória. De acordo com Sarasvathy e Dew, “o raciocínio a partir da identidade funciona também quando não há vínculo causal entre escolha e consequência, quando um abismo parece se abrir entre escolha e consequência, ou quando o empreendedor se sente apaixonadamente atraído por um determinado curso de ação mesmo sem ter a menor ideia se ele levará ou não a resultados desejáveis” (2005, p. 393).

Em seguida, as interações realizadas buscam facilitar o processo de captação de parceiros para o novo negócio. *“esta cadeia de interações effectual põe em marcha dois ciclos - um ciclo expansivo de meios e recursos mobilizados que cada novo stakeholder acrescenta ao negócio, e outro ciclo de restrições sobre os possíveis objetivos e resultados do projeto que converge com os objetivos da organização resultante. Cada novo stakeholder tem alguma coisa a dizer sobre no que o artefato efetivamente resultará, mais do que sobre se ele será ou quão valioso ele será”*. (SARASVATHY & DEW, 2005, p. 402)

Até que o negócio chegue cada vez mais perto de um produto/serviço definido e vendável, e possua o comprometimento dos consumidores e dos parceiros que compõe o novo mercado, o ciclo continua a rodar.

## **2.4 AGREGAÇÃO DE VALOR EM SERVIÇOS FINANCEIROS**

Tratando-se de relações com clientes, autores como Jacoby and Chestnut (1978) afirmam que as empresas devem se esforçar para manter relações de longo prazo com os clientes a fim de explorar as vantagens de possuírem clientes leais a companhia. E isso é feito através de um processo constante de agregação de valor. Seguindo esse raciocínio (Heskett, Sasser, & Hart, 1990) embasam que estudos empíricos indicam que manter um cliente antigo pode ser até dez vezes mais barato que capturar um novo.

Podemos identificar duas maneiras de abordar a conceituação e a dimensionalidade do valor percebido: a primeira define o valor percebido como uma construção configurada por duas partes, uma de benefícios recebidos (social, econômico e relacional) e outra de sacrifícios realizados (esforço dispendido, risco, preço, tempo) pelo consumidor, de acordo com (Bigne', Moliner & Callarisa, 2000; Cronin, Brady, Brand, Hightower, & Shemwell, 1997; Cronin, Brady, & Hult, 2000; Dodds, Monroe, & Grewal, 1991; Gale, 1994; Grewal, Monroe, &

Krishnan, 1998; Lovelock, 1991; Rapp & Collins, 1991, 1996; Teas & Agarwal, 2000; Zeithaml, 1988).

Já a segunda abordagem é baseada na conceituação do valor percebido como uma construção multifuncional, segundo (De Ruyter, Wetzels, & Bloemer, 1998; De Ruyter, Wetzels, Lemmink, & Mattsson, 1997; Mattsson, 1991; Moliner, Sánchez, Callarisa, 2005; Sánchez, Callarisa, 776 J.C. Fandos Roig et al. Rodríguez, & Moliner, 2006; Sheth, Newman, & Gross, 1991a, 1991b; Sweeney & Soutar, 2001; Woodruff, 1997). De forma generalista, os autores que estudam o conceito de valor como uma construção multifuncional são convergentes no sentido de que as duas dimensões podem ser diferenciadas. Essas podem ser dos tipos funcionais ou emocionais. No âmbito da primeira função, foram identificados os seguintes fatores: taxa de preço/valor (Sweeney, Soutar, & Johnson, 1999), qualidade do produto (Petrick, 2002; Sweeney & Soutar, 2001; Sweeney et al., 1999), versatilidade (Sweeney et al., 1999), qualidade do serviço (Anderson, 1995; Bolton & Drew, 1991; Heskett, Sasser, Schlesinger, 1997; Ho & Cheng, 1999; Liljander & Strandvik, 1992; Patterson & Spreng, 1997; Sánchez et al., 2006), sacrifícios não financeiros (Sweeney et al., 1999; Petrick, 2002) e obviamente, o preço (Petrick, 2002; Sweeney & Soutar, 2001; Sweeney et al., 1999).

Por outro lado, a dimensão afetiva captura os sentimentos ou emoções geradas pela aquisição dos produtos ou serviços. (Moliner et al., 2005; Sánchez et al., 2006). Formada por componentes emocionais, é relacionada a sentimentos ou emoções e um componente social relacionado ao impacto social/ambiental da compra realizada.

Seguindo para estudos mais recentes, Moliner et al. (2005) e Sánchez et al. (2006) identificam seis dimensões de valor percebido no campo dos pontos de venda e nas agências de viagens. Desses seis, quatro correspondem a dimensões de valor funcional, como instalações, profissionalismo, qualidade e preço de valor funcional. Por fim, as duas dimensões restantes se referem ao valor percebido, formado por valor emocional e valor social. Somando tudo isso e adicionando como referência Moliner et al. (2005) and Sánchez et al. (2006) nos levam a propor uma hipótese de dimensionalidade do valor percebido.

Complementando as referências a respeito do fator mencionado anteriormente preço/valor (Sweeney, Soutar, & Johnson, 1999), como sendo um dos principais decisores na hora de efetuar uma compra, (Dunn & Norton, 2014) abordam em [1] a situação em que os clientes sentem dor ao pagar pelas suas compras. Uma solução criada para essa situação é

antecipar o pagamento ao momento de usufruto da compra ou postergar esse ato doloroso, de forma que não seja feito durante o momento em que a compra é realizada para não estragar o momento.

## **2.5 TÉCNICAS DE ENTREVISTAS**

Como formas qualitativas de avaliar um caso, as entrevistas são ferramentas muito presentes nas análises. Segundo (NOGUEIRA, 1968; BUGEDA, 1974; ANDER-EGG, 1976; BLEGER, 1980; QUEIROZ, 1983; TRIVIÑOS, 1987, MANZINI, 1990/1991; DIAS & OMOTE, 1995), inúmeros estudos já ressaltaram as vantagens, as desvantagens e cuidados necessários ao utilizar a entrevista como procedimento para coleta de dados em pesquisa. Trazendo sua definição segundo Moreira (2002, p. 54), a entrevista pode ser explicada como “uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente”.

Segundo os diferentes autores, a diversidade de estilos e as formas de entrevistar são heterogêneas. A “família de entrevistas qualitativas” assim denominada por Herbert J. Rubin e Irene S. Rubin é a que será utilizada nesse estudo de caso. Nessa categoria são incluídas as de formato semiestruturado (em referência a este tópico de Merton e colaboradores) e as não estruturadas, recorrendo aos trabalhos de Douglas (1985). Além disso, uma modalidade mista também é defendida por eles, onde “Partes mais estruturadas e menos estruturadas podem variar que podem variar no equilíbrio entre as partes”.

Com as contribuições de Richardson, Dohrenwend e Klein (1965), eles as classificam em: estruturadas, não estruturadas ou completamente abertas e semi-estruturadas.

### **a) Entrevistas Estruturadas**

Consistem em proporcionar questionários estruturados nos quais as perguntas estão predeterminadas tanto em sua formatação quando em sua sequência. De forma bastante padronizada, o entrevistador formula um número fixo de perguntas na mesma ordem. Além disso, as respostas também já estão pré-estabelecidas.

### **b) Entrevistas Semiestruturadas**

Realizada por meio de um roteiro de entrevista, as perguntas também já são predefinidas previamente. A sua sequência e formatação podem variar de acordo com o assunto abordado. Em suma, são realizadas diversas perguntas que definem a área a ser investigada, mas é livre para aprofundar alguma ideia que pode ser relevante, por meio de novas perguntas. Está forma

é a considerada mista entre as duas, apresentando alternância entre fases gerenciais e não diretivas.

c) Entrevistas Profundidade/Não estruturadas

Essa modalidade também pode ser denominada como aberta por alguns autores. Frequentemente abordam apenas um ou dois assuntos, mas de forma mais aprofundada. O restante das perguntas que são realizadas são emergentes das respostas do entrevistado e são concentrados fundamentalmente no esclarecimento de detalhes com o intuito de aprofundar o assunto do estudo. Contudo, essa forma é mais conhecida por não ter uma estrutura.

### **Capítulo 3 - METODOLOGIA**

Segundo (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002) um estudo de caso é uma história de um fenômeno passado ou presente, elaborada a partir de múltiplas fontes de provas, que pode incluir dados da observação direta e entrevistas sistemáticas, bem como pesquisas em arquivos públicos e privados. Além disso, sustenta-se por um referencial teórico, que orienta as questões e proposições do estudo, reúne uma gama de informações obtidas por meio de diversas técnicas de levantamento de dados e evidências (MARTINS, 2008).

O propósito de um estudo de caso é compilar informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno ou evento (PATTON, 2002). Pode também ser entendido como um procedimento metodológico que enfatiza entendimentos contextuais, sem esquecer-se da representatividade (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007), centrando-se na compreensão da dinâmica do contexto real (EISENHARDT, 1989) e envolvendo-se num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007).

Para Yin (2005, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” adequado quando “as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados” (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007, p. 195). Além disso, Martins (2008, p. 11) ressalta que “mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa”.

Yin (2005) salienta que muitos pesquisadores demonstram certo descrédito em relação à estratégia de estudo de caso, devido (a) à falta de rigor nas investigações; (b) fornecem pouca base para generalizações; (c) consomem muito tempo. Com outros argumentos, Llewellyn e Northcott (2007, p. 196) destacam as principais críticas que a academia impõe à estratégia de estudo de caso, como “[conclusões] pontuais, infundadas e subjetivas”, além de considerarem que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa “antifcientífica”. Entretanto, Sammartino (2002) afirma que vieses não são problemas exclusivos do estudo de caso e distorções são riscos possíveis em qualquer método de investigação científica.

Entendendo o contexto desse trabalho e as condições disponíveis para sua realização, o estudo de caso é o método mais adequado para conhecer em profundidade todas as nuances de um determinado fenômeno organizacional; nesse caso, da mudança no modelo de negócio de uma empresa de consultoria em planejamento financeiro. Nesse sentido, mesmo conduzindo-se um caso único, podem-se tentar algumas generalizações, quando o contexto envolve casos decisivos, raros, típicos, reveladores e longitudinais (YIN, 2005).

## **Capítulo 4 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Inicialmente, vamos trazer a definição de instituição financeira: é aquela que faz o papel de intermediário entre o cliente e algum tipo de serviço do mercado financeiro, como a realização de algum investimento, empréstimos, financiamento, entre outros serviços.

As instituições financeiras podem ser classificadas em bancos de investimento, financeiras, corretoras de valores, distribuidoras de valores mobiliários, bancos múltiplos e a Caixa Econômica Federal também é considerada uma delas. Além disso, contrariando o que muitos pensam, elas contam com objetivos e funções distintas.

Em 2006 surge uma empresa como agente autônomo de uma corretora de valores mobiliários, ou seja, era uma empresa voltada para distribuição de produtos financeiros, recebendo comissões pelos seus repasses aos investidores. Na época, até 2011, mais ou menos, o que gerava receita eram as taxas de corretagens de operações na Bolsa. Entretanto, com a bolsa perdendo força em 2011 e 2012 esse mercado deixou de ser atraente como antes fora.



Em sequência, a corretora na qual a empresa era vinculada começou a migrar para o modelo de plataforma aberta de investimentos (além de bolsa, começou a ter fundos de investimentos, CDBs, Debêntures, COEs, etc.). Ou seja, tornou-se um shopping financeiro e, por consequência, os agentes autônomos seguiram o movimento.

A remuneração da empresa era advinda de comissões repassadas pela instituição que fora indicada através dos investimentos, e geralmente os produtos bons possuem comissões baixas, enquanto os ruins possuem comissões altas, justamente porque precisam disso para serem vendidos. Logo, com o passar do tempo, a empresa entendeu que esse modelo de distribuição de investimentos gerava muitos conflitos de interesse. O conflito de interesse se dava no momento em que a melhor recomendação de investimentos para o cliente não seria a alternativa mais lucrativa para a empresa. A alternativa mais rentável para a empresa era a que as recomendações de investimentos não eram as melhores para os clientes.

Como solução para esse cenário, na parte de investimentos, foi adotado um modelo alternativo, que cobra diretamente do cliente sem receber comissão. A empresa adotou esse modelo e se transformou em uma consultoria de planejamento financeiro, abrindo mão da receita de distribuição e fechando o CNPJ de agente autônomo da corretora.

Dentro desse modelo de planejamento financeiro, a empresa também começou a funcionar como corretora de seguros e previdência (que são dois produtos fundamentais no planejamento). Para este caso, a empresa recebe comissão pelos produtos vendidos, pois não há como não receber. E uma vez sendo corretora, a legislação obriga que se receba comissão. O modelo alternativo é possível apenas para a parte de investimentos, não na parte de seguros e previdência. Analisando a situação, se empresa abrisse mão da corretora de seguros e previdência, ela não poderia acompanhar as respectivas propostas o planejamento financeiro se tornaria incompleto.

Em suma, o negócio passou a ter um braço de distribuição de investimentos e um de planejamento. O modelo de negócio criado chamou a atenção de banco de São Paulo, dono de uma corretora de investimentos. A empresa então foi comprada pelo banco em questão, e após a aquisição mudou o nome para “empresa 1”.

O objetivo do banco fora de expandir o modelo de negócio que mostrava-se muito promissor então foram desenvolvidas franquias para aumentar sua representatividade, contudo, esse

modelo fracassou drasticamente. Parte dos colaboradores da empresa não gostaram do novo modelo e se desvincularam para criar a “empresa 2”, como é denominada até hoje, e que apresenta a mesma proposta de planejamento financeiro.

Atualmente, a “empresa 2”, onde esse estudo será aplicado, está em processo de abertura de uma gestora e de uma empresa complementar de educação financeira.

## **Capítulo 5 – ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO ATUAL**

Para realizar a análise do modelo de negócio utilizado pela empresa, foi selecionada a ferramenta Canvas de Negócios, apresentada previamente. Em comparação com a metodologia do Effectuation, o Canvas se mostrou muito mais aplicável e replicável para coletar os resultados, uma vez que a análise pelo Effectuation seria muito subjetiva, dificultando a mensuração dos resultados.

Inicialmente o Canvas foi preenchido pelo realizador do estudo, que trabalha na empresa e tem uma visão de dentro, mas de colaborador. Posteriormente, o canvas foi preenchido uma segunda vez, pelos sócios da empresa, que possuem as ideias do negócio mais esclarecidas, além de terem uma visão mais completa e holística sobre todo o funcionamento da empresa.

### **5.1 – Análise pelo autor do estudo**

Foram analisados os dados da empresa e realizadas pesquisas de opinião, informais, com os outros colaboradores para o preenchimento das áreas em questão do Canvas de Negócio.

1. **Segmento de Clientes:** Pessoas que busquem uma estrutura financeira correta e com melhores investimentos.
2. **Proposta de Valor:** A razão de ser do negócio é de oferecer tranquilidade e qualidade de vida para os clientes através de um planejamento financeiro independente. Reduzir possíveis preocupações dos clientes auxiliando-os a tomarem decisões financeiras corretas.
3. **Atividades Chave:** Desenvolver e implementar um planejamento financeiro independente e eficiente para cada cliente. Acompanhar e assessorar os clientes em todas as decisões financeiras que fizerem.

4. **Parcerias Chave:** Parcerias com plataformas de distribuição de investimentos, corretoras e seguradoras de confiança. Parcerias com contadores, advogados e corretores de imóveis para indicação de *leads*.
5. **Recursos Chave:** Área técnica capacitada e certificada no mercado financeiro. Escritório físico com infraestrutura adequada para receber e atender os clientes. Mão de obra qualificada para efetuar as vendas e acompanhar os clientes durante a consultoria.
6. **Relacionamento com o Cliente:** O relacionamento se dá através do acompanhamento próximo dos clientes. Além disso, quando não é possível estabelecer o vínculo de consultoria pelo fato cliente ainda não ser qualificado, são feitas orientações financeiras pontuais a fim de direcioná-lo para o melhor caminho.
7. **Canais:** A consultoria é conhecida através de indicações dos próprios clientes e de palestras esporádicas ministradas em empresas.
8. **Estrutura de Custo:** Custo de estrutura física, mão de obra e operação da consultoria.
9. **Fontes de Receita:** As fontes de receitas são provenientes dos contratos de consultoria e de comissões de produtos vendidos pelas seguradoras parceiras.

## 5.2 - Análise pelos gestores e donos da empresa.

1. **Proposta de Valor:** Fazer com que os clientes atinjam seus sonhos e aumentem sua qualidade de vida.
2. **Segmento de Clientes:** Pessoas que poupem a partir de R\$ 1500,00 por mês e/ou possuam no mínimo um patrimônio financeiro de R\$ 30000,00.
3. **Atividades Chave:** Prospecção, engajamento e acompanhamento dos clientes. Marketing sobre o posicionamento defendido pela empresa.
4. **Parcerias Chave:** Parceria com gestoras financeiras, plataformas de investimentos e empresas de educação financeira.
5. **Recursos Chave:** Mão de obra qualificada para a empresa e tecnologia para desenvolver e utilizar a gestão financeira.
6. **Relacionamento com o Cliente:** O relacionamento com o cliente é feito da forma mais íntima possível.
7. **Canais:** O principal canal é a divulgação de pessoa para pessoa.

8. **Estrutura de Custo:** Os custos são provenientes das consultorias prestadas e de distribuição para os colaboradores.
9. **Fontes de Receita:** A receita é advinda da consultoria e de venda de produtos de seguradoras.

### 5.3 – Análise final compilada

Para unificar as duas análises anteriores, o autor do estudo se reuniu com os gestores da empresa que realizaram a segunda análise, então de forma conjunta e colaborativa a versão final foi elaborada com base nas duas iniciais.

1. **Proposta de Valor:** Fazer com que os clientes atinjam seus sonhos e aumentem sua qualidade de vida através de uma boa gestão financeira.
2. **Segmento de Clientes:** Existem casos específicos, mas em geral são pessoas que poupem a partir de R\$ 1500,00 por mês e/ou possuam no mínimo um patrimônio financeiro de R\$ 30000,00.
3. **Atividades Chave:** Prospecção, engajamento e acompanhamento dos clientes. Marketing sobre o posicionamento defendido pela empresa, de forma que venha a gerar mais *leads* e melhorar a visibilidade da empresa.
4. **Parcerias Chave:** Parceria com gestoras financeiras, plataformas de investimentos e empresas de educação financeira.
5. **Recursos Chave:** Mão de obra qualificada para a empresa e tecnologia para desenvolver utilizar a gestão ativa de investimentos.
6. **Relacionamento com o Cliente:** O relacionamento com o cliente é feito da forma mais íntima possível.
7. **Canais:** O principal canal é a divulgação de pessoa para pessoa, através dos clientes.
8. **Estrutura de Custo:** Os custos são provenientes das consultorias prestadas e de distribuição para os colaboradores.
9. **Fontes de Receita:** A receita é advinda da consultoria e de venda de produtos de seguradoras.

## Capítulo 6– ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIO APRIMORADO

Para realizar a análise do modelo de negócio após as melhorias propostas na fase inicial deste estudo, foram feitas entrevistas com os clientes da empresa e com os colaboradores, além de avaliar qualitativamente pela percepção de valor e facilidade no trabalho; foram avaliados dados quantitativos financeiros sobre receitas da empresa após a implementação. Por fim, o modelo de negócio foi analisado novamente por meio da ferramenta Canvas de Negócios, apresentando coerência na formas de avaliação inicial e final.

### 6.1 – Análise através da ferramenta Canvas de Negócios

1. **Proposta de Valor:** Fazer com que os clientes atinjam seus sonhos e aumentem sua qualidade de vida através de uma boa gestão financeira. A maior missão é aumentar a segurança e desenvolver o patrimônio.
2. **Segmento de Clientes:** Pessoas/famílias que poupem a partir de R\$ 1500,00 por mês e/ou possuam no mínimo um patrimônio financeiro de R\$ 50000,00.
3. **Atividades Chave:** Prospecção, engajamento e acompanhamento dos clientes. Marketing sobre o posicionamento defendido pela empresa, de forma que venha a gerar mais *leads* e melhorar a visibilidade da empresa. Oferecer conteúdo através das mídias sociais e de palestras realizadas pelos planejadores em eventos, empresas e órgãos públicos.
4. **Parcerias Chave:** Parceria com instituições/associações de médicos, empresários e clubes de negócios; plataformas de investimentos; empresas de educação financeira; escritórios de contabilidade e advocacia.
5. **Recursos Chave:** Mão de obra qualificada para a empresa, tecnologia e software para realizar gestão ativa de investimentos, escritório físico com estrutura de qualidade para receber os clientes.
6. **Relacionamento com o Cliente:** O relacionamento com o cliente é feito da forma mais íntima e transparente possível.
7. **Canais:** O principal canal é a divulgação de pessoa para pessoa, através dos clientes. Foi iniciado um trabalho de marketing através das redes sociais, e-mails e mecanismos de pesquisa que a fim de fazer com que cheguem clientes de forma passiva.

8. **Estrutura de Custo:** Os custos são provenientes das consultorias prestadas, da gestão ativa dos investimentos e da distribuição para os colaboradores.
9. **Fontes de Receita:** A receita é advinda da consultoria, da gestão de recursos, da venda de produtos de seguradoras e em breve da comercialização de cursos de planejamento financeiro.

## 6.2 – Análise qualitativa através de entrevistas com clientes e colaboradores da empresa

Através das reuniões com novos clientes que aderiram ao modelo de negócio novo, percebeu-se nitidamente que a demanda que havia por acompanhamento mais próximo fora solucionada. Por meio da técnica de entrevista aberta foi coletada a percepção deste episódio a seguir. Segue o relato de um caso real ocorrido com um Médico Cirurgião quando ainda era *prospect*, ele já possuía investimentos e contava com um acompanhamento de um escritório de Agentes Autônomos vinculados à uma corretora de valores, ou seja, que não eram livres de conflito de interesse. No primeiro contato com esse *prospect*, ele revelou que já realizava investimentos mas que não recebia recomendações independentes.

Com esse primeiro episódio relembramos a primeira alteração no modelo de negócio da empresa, há alguns anos atrás, que a tornou independente para aumentar seu nível de transparência e de alinhamento com os clientes. Episódio relatado na história da empresa em que alteramos o modelo de negócio de comissionamento por recomendações para o modelo fiduciário.

Foi realizado um segundo encontro com esse *prospect* com a intenção de detalhar a proposta de acompanhamento pela gestão independente. Portanto, o *prospect* foi convertido em cliente com sucesso e, além dele estar contente com a proposta de trabalho mais transparente e alinhada com seus interesses, ele apresentou uma queixa muito grande que o deixou insatisfeito com o trabalho da outra empresa: falta de acompanhamento. Uma vez que ele possui a rotina bastante

atarefada com seu trabalho de cirurgião, se sentia inseguro com seus investimentos por não ter um acompanhamento constante.

A principal alteração no modelo de negócio da empresa realizada através desse estudo foi a introdução do acompanhamento constante aos clientes. O relato desse segundo ponto indagado pelo agora cliente testifica que a mudança realizada já trouxe benefícios ao negócio e agregou valor aos clientes imediatamente, na reunião de apresentação do trabalho o cliente já sentiu essa diferença e por isso decidiu aderir ao serviço.

### **6.3 – Análise quantitativa financeira**

Uma outra forma de avaliar os resultados das mudanças propostas foi entendendo o retorno financeiro. Para iniciar essa análise precisamos apresentar a mudança que foi implementada na forma de cobrança do trabalho oferecido. No modelo antigo cobrava-se uma taxa anual tabelada para cada tipo de plano proposto, que eram quatro tipos diferentes. Portanto, o cliente pagava o valor total da consultoria de um ano no momento em que selava o acordo do trabalho, em seguida recebia o acompanhamento proposto ao longo do ano.

Trazendo à tona o problema a ser solucionado da falta de acompanhamento dos clientes de baixa complexidade, que mesmo tendo sido avisados previamente que não teriam essa assistência frequente, ainda assim eles tinham a demanda de ser contatados frequentemente, segundo a pesquisa de satisfação aplicada por uma consultoria terceirizada (a técnica utilizada nessa pesquisa foi a entrevista de profundidade).

A mudança de cobrança aplicada foi de estabelecer uma assinatura mensal onde todos os clientes seriam acompanhados frequentemente pelo por uma taxa de acompanhamento mensal com uma taxa de matrícula inicial, esta só será cobrada uma vez na vida. Com isso, os clientes poderiam cancelar quando quisessem, só era necessário cancelar a mensalidade; mas por outro lado, não era necessário realizar uma nova venda no ano seguinte pois os clientes estariam automaticamente renovados, estão com contratos vitalícios até que eles solicitem o cancelamento.

Analisando o valor anual pago pelo cliente anteriormente: (uma taxa pelo valor do plano por um ano, paga na data da contratação) e o pago atualmente: (taxa de matrícula paga na data da contratação + assinatura mensal/taxa variável em % do patrimônio); a percepção de preço do cliente diminuiu, pois ele agora o associa à assinatura mensal, que é um valor baixo. Além

disso, do ponto de vista da empresa, a receita anual que ela recebe por cada cliente é bem maior que quando os clientes pagavam apenas uma taxa única e reforçando ainda que a percepção de preço pago pelos clientes reduziu. Em suma, a mudança além de trazer mais valor para os clientes em quanto serviço e percepção de preço, ainda aumentou a geração de receita por cliente para a empresa.

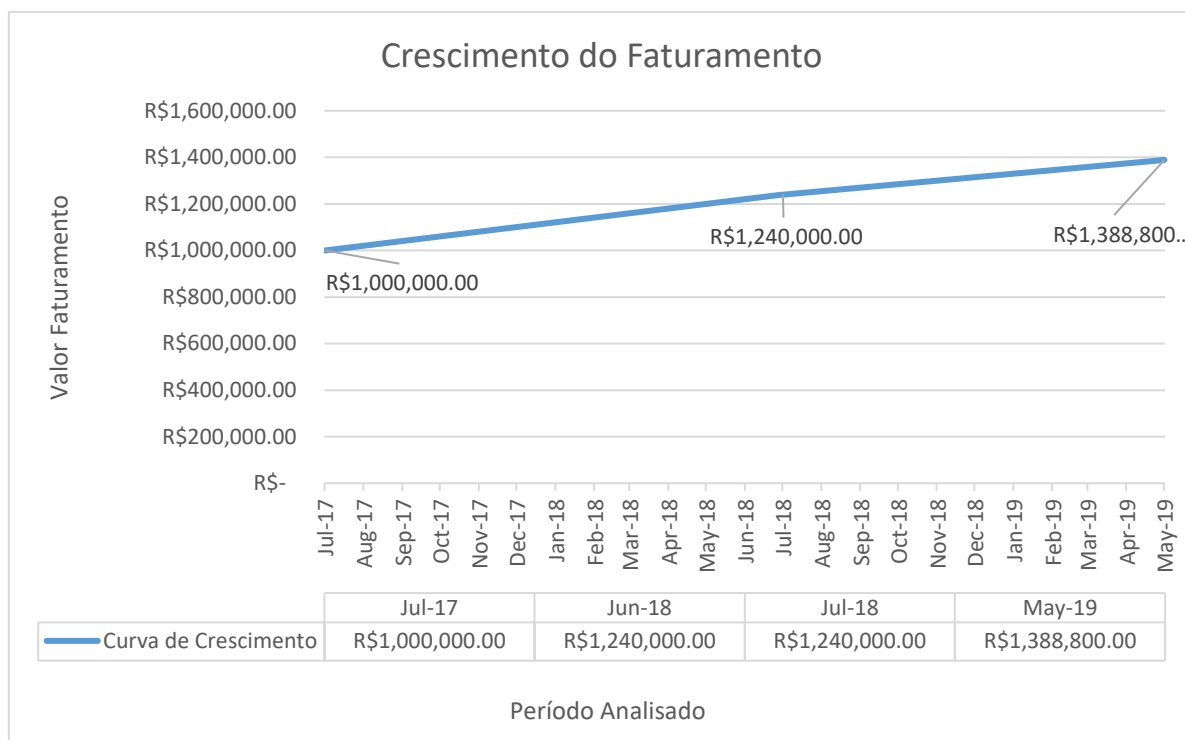
Como mais uma forma de análise, cinco dos consultores financeiros da empresa foram selecionados para contribuir com esse estudo de caso. Eles informaram e compararam suas taxas de conversão de novos clientes quanto no modelo antigo e, no modelo aprimorado. Calcula-se a taxa de conversão como: ( nº de clientes fechados/ nº reuniões realizadas). Dos cinco planejadores selecionados, quatro aumentaram sua porcentagem de fechamento de clientes no modelo novo, apesar do valor cobrado ser ter subido.

Vale ressaltar que os planejadores selecionados para essa amostra possuem históricos constantes de rendimento e já são mais sêniores na empresa. Não podemos generalizar essa mudança de cobrança como único fator que influenciou nesse aumento de efetividade, mas é mais um dado que complementa o estudo.

Trazendo dados reais de crescimento de faturamento da empresa, nos doze meses do período de Julho/2017 a Junho/2018 o crescimento em relação ao período anterior foi de 24%. Analisando o período de onze meses ente Julho/2018 a Maio/2019, após todo o investimento feito para evoluir o modelo de negócios e por passar por uma mudança de marca, que esperava-se que não tivesse crescimento representativo nesse período de adaptação, o resultado já está 12% maior que o período analisado no ano anterior.

Na Figura 4 representada abaixo, podemos ver que essa curva de crescimento diminuiu sua inclinação após a mudança mas que continua crescente. Os valores de faturamento apresentados no gráfico são fictícios para não expor a empresa e para facilitar a visualização do mesmo.





**Figura 4 – Crescimento do Faturamento**

Fonte: adaptado dos dados disponibilizados pela empresa analisada.

Por fim, os planejamentos financeiros entregues aos clientes da consultoria foram reformulados e, com isso, foram inseridos questionários de satisfação com o trabalho, onde eles podem documentar suas expectativas e ir avaliando ao longo do tempo se elas estão caminhando para serem atendidas. Dessa forma, se cria um guia a ser seguido mais detalhado e cria uma forte relação de coerência e compromisso com os clientes.

## CONCLUSÃO

Feita a análise do modelo atual, e levando em consideração a experiência de mercado dos gestores, foi elaborado um diagnóstico sobre o modelo atual e ficou mais evidente quais as principais áreas que precisavam de melhorias dentro do negócio.

Os resultados da empresa estavam satisfatórios, pois possuíam um crescimento consistente ao longo do tempo (24% em relação ao ano anterior a mudança no modelo) e a grande maioria dos clientes estavam satisfeitos com o serviço entregue. Para entender essa percepção de qualidade, nas pesquisas de satisfação realizadas por uma consultoria terceirizada (através da técnica de entrevista profunda), foi descoberto um ponto que necessitava de atenção: os clientes que menos

estavam contentes com a consultoria eram os que possuíam menos dinheiro investido, e por isso se enquadravam no plano de consultoria inicial que não continha acompanhamento periódico pelos consultores. Portanto, entende-se que além da elaboração do planejamento financeiro, o que gera ainda mais valor para o consumidor é o acompanhamento do cliente.

Adotando o ponto de vista dos consultores, cuja função é prospectar novos clientes e acompanhar os clientes já existentes; foi descoberto um limitador do trabalho: os canais de distribuição. Uma vez que o segmento de clientes é restrito: pessoas que guardem dinheiro sistematicamente e/ou já possuam um determinado patrimônio financeiro; o trabalho de trazer novos clientes torna-se difícil quando não se tem *leads* qualificados para oferecer o serviço. Portanto, é necessário melhorar as formas de trazer clientes para a empresa, fazendo com que os consultores dediquem mais de seu tempo acompanhando os clientes, que é o trabalho em que devem se especializar e que agrega valor ao consumidor.

Além disso, quanto mais potenciais clientes a empresa conseguir mapear, mais clientes serão convertidos pelos consultores, e consequentemente o faturamento e crescimento da empresa irão ser alavancados.

Outro ponto relacionado ao segmento de clientes, apesar do perfil de cliente já ser restrito, os clientes com menos patrimônio não estavam vendo tanto valor no trabalho quanto os que possuem um patrimônio maior. Logo, esse problema que trouxe duas reflexões: a possibilidade de que o nicho de clientes deve ser ainda mais reduzido, para pessoas que possuam mais patrimônio; e, a possibilidade do cliente com menos patrimônio estar sendo atendido com um serviço errado que, mesmo adaptado, não é adaptado o suficiente à sua realidade de forma que suas expectativas estão sendo frustradas. Como o serviço deve ser adaptar para clientes com menos patrimônio? O Cliente com menos patrimônio deve ser encaixado no nosso nicho de clientes ou a melhor alternativa é não atendê-lo mais?

O diagnóstico presente neste estudo de caso revelou que apesar de terem sido feitas mudanças positivas e exitosas no modelo de negócio da empresa ao longo de sua história, é dado um novo cenário que, para que o crescimento e o sucesso se mantenham, é necessário mais um ajuste no modelo de negócio. Direcionando aos objetivos de fazer com que a empresa capte mais clientes e que um dos nichos de clientes que está tendo uma percepção ruim do negócio seja melhor atendido, o modelo de negócio necessitava ser novamente reformulado.

Após as aplicações das ferramentas listadas e de todo o processo de ajuste das melhorias propostas nesse estudo, pôde-se confirmar que a mudança no modelo da empresa foi totalmente

positiva. Apesar do fato de que períodos de mudanças são caracterizados por serem conturbados e turbulentos, após apenas cinco meses da implementação das melhorias propostas já foram mensurados inúmeros resultados positivos. Avaliou-se a percepção dos clientes e foi positiva, avaliou-se o desempenho dos consultores e também foi positiva, avaliou-se a receita da empresa e foi positiva.

Como solução ao caso dos clientes de baixa complexidade, o modelo que era aplicado a eles foi extinto, dando lugar a um curso de planejamento financeiro, onde ele poderia se capacitar e se qualificar com o conhecimento para que, o quanto antes, atingir uma estrutura financeira maior e mais complexa que se encaixe no novo modelo de acompanhamento.

Por conseguinte, através dos insights gerados nesse estudo de caso e suas avaliações quanto a propostas de melhorias, a empresa analisada se adaptou e os indicadores avaliados (mesmo que de forma subjetiva) apontam para um crescimento e desenvolvimento ainda mais promissor.

Resgatando os objetivos iniciais do trabalho, o modelo inicial do negócio foi identificado, analisado pelas ferramentas que melhor se adequaram a situação e ao final foram apresentados resultados das melhorias e, felizmente, resultados positivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. Estratégia empresarial. Editora Mc Graw-Hill. São Paulo, 1977.

de Camargo, Renata Freitas. **Tudo sobre Gestão Estratégica e as principais perguntas que devem ser respondidas para desenvolver a estratégia ideal ao seu negócio.** Treasy – Planejamento e Consultoria, 08 de Agosto de 2017.

Coutinho, Clara Pereira; Chaves, José Henrique. **O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal.** Universidade do Minho, Portugal. Revista Portuguesa de Educação, 2002, 15(1), pp. 221-243 © 2002, CIED - Universidade do Minho.

**[1] Dunn, E.; Norton, M.** Dinheiro Feliz. A Arte de Gastar com inteligência. **São Paulo: JSN, 2014.**

Equipe de redação BTG pactual. **O que é Instituição Financeira e quais o Banco Central supervisiona. Disponível em :** <<https://www.btgpactualdigital.com/blog/investimentos/o-que-e-instituicao-financeira-e-quais-o-banco-central-supervisiona>> visitado em 29/10/2018. BTG pactual Digital. 02 de Março de 2018.

Freitas, Wesley; Jabbour, Charbel. **Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. 2017**

Hernández, Teresa Blasco; García, Laura Otero. **Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I)**. 5p. Instituto de Salud Carlos III. Nure investigación, nº 33, 2008.

Juan Carlos Fandos Roig, Javier Sánchez García & Miguel Ángel Moliner Tena (2009) **Perceived value and customer loyalty in financial services**, *The Service Industries Journal*, 29:6, 775-789, DOI: 10.1080/02642060902749286.

DE MACÊDO, SUSIE ALVES SILVA. **Planejamento e Gestão Estratégica: um estudo sobre adoção e práticas em indústrias do Rio Grande do Norte**. 122p. Universidade Potiguar – UNP Programa de pós-graduação em administração curso de mestrado profissional em administração. Natal – RN, 2010.

Macedo, Mayara Atherino; Lezana, Alvaro Guillermo Rojas; Filho, Nelson Casarotto; Camillo, Maiara Gizelli Dallazen. **Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis**. Gestão e Tecnologia para a Competitividade 23.24.25 de Outubro de 2013.

MAGRETTA, J. **Why business models matter**. Harvard business review, v. 80, n. 5, p. 86-93, 2002.

McBride, Kate. **The History of Financial Planning**. Dezembro 01, 2005 at 02:00 AM | Publicado originalmente no Investment Advisor.

de Oliveira, Cristiano Lessa. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. 16p. Travessias, 2008.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Alta Books, 2011. 300

de Paula, Gilles B. **Como as diferentes Perspectivas do BSC (Balanced Scorecard) podem ajudar a enxergar sua empresa de uma forma diferente!.** 3 de Março de 2016.

Rodrigues, Arturo; Fagundes, Monique. **Metodologias de desenvolvimento de modelos de negócios inovadores em ambientes effectuais: um estudo comparativo**. Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Setembro de 2012.

TEECE, D. J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Long Range Planning, v. 43, n. 2–3, p. 172194, Apr-Jun 2010.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

